

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ АТТЕСТАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА ЗАО «ТРЕСТ №88»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ А.А. Ворошилова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ И.В. Девятковская

Исполнитель:  
Ахмадуллин Денис Дамирович  
студент группы Б-41зНТ,  
4 курса, заочного отделения,  
направление «38.03.03. -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Никифорова Д.М.  
ст. преподаватель

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССА АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «ТРЕСТ №88» .....	6
1.1 Характеристика деятельности ЗАО «Трест №88» .....	6
1.2 Анализ системы управления персоналом в ЗАО «Трест №88» .....	11
1.3 Анализ организации процесса аттестации персонала в ЗАО «Трест №88» .....	24
Вывод по 1 главе .....	27
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «ТРЕСТ №88» .....	29
2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процедуры аттестации персонала в ЗАО «Трест №88» .....	29
2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию процедуры аттестации персонала в ЗАО «Трест №88» .....	39
2.3 Социально-экономическая эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию процедуры аттестации персонала в ЗАО «Трест №88» .....	43
Вывод по 2 главе .....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	55

## ВВЕДЕНИЕ

Изменения, как в экономической, так и в политической системах несут одновременно и большие возможности и серьезные угрозы для каждой личности, проверяя устойчивость ее существования, вносят значительную степень недосказанности и неопределенности в жизнь каждого человека нашей страны. В связи с этим возрастает значимость управления персоналом, так как позволяет реализовать большой спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, и условиям внутренней среды организации с учетом личных предпочтений. Основное направление управления персоналом в настоящее время – это возрастающая роль личности работника; знание его мотивационных установок; умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией [27, с. 8].

Система аттестации – один из самых важных элементов управления человеческими ресурсами. Главным условием эффективной работы системы аттестации персонала является комплексный подход, учитывающий все многообразие задач, решаемых данной организацией в общей системе кадрового управления.

**Актуальность** данной работы объясняется тем, что на современном этапе развития новых технологий и оборудования многие руководители организаций, обладая определенными финансовыми, информационными и технологическими ресурсами достигли понимания того, что человеческие ресурсы являются ключевыми. Организации соревнуются на уровне профессионального развития своих сотрудников – их умений, знаний и способностей. С целью рационального использования данного вида капитала необходимо правильно определить его уровень. Аттестация персонала дает возможность выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить его на достижение стратегических целей организации.

*Степень разработанности.* На сегодняшний день тема аттестации персонала очень подробно разработана такими известными авторами в области управления персоналом, как А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, Е.А. Борисова, Т.Ю. Базаров, В.В. Травин и др., а также нормативно-методическими материалами федеральных исполнительных органов власти. В периодической печати в последние годы достаточно уделяется внимания вопросу применения нестандартных методов оценки и аттестации персонала, таких как AssessmentCenter и «Метод 360°».

Термин «аттестация» пришел в современное общество из советских времен: как отдельная часть работы по организации труда работников аттестация была введена в 1973г. Постановлением Совета Министров СССР №531 от 26 июля 1973г. (с изменениями от 21.02.1986), далее Постановлением Госкомтруда СССР и Госкомнауки и техники СССР №267/470 от 5 октября 1973г. было утверждено «Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи» (далее – Положение 1973г.) споследними изменениями в 1986г., на данный момент Положение не отменено и не утратило юридической силы [6, с.4].

В современных условиях аттестация получает более широкое распространение. Сегодня это не только проверка соответствия работника предъявляемым требованиям, сегодня создаются специализированные аттестационные центры для проверки знаний целых профессиональных групп граждан. Поэтому сегодня можно говорить о новом качественном этапе аттестации персонала, где характерен массовый подход с проведением проверок на профессионализм, компетентность и пригодность к работе в рыночных условиях. Новые технологии и научно-технический прогресс требуют постоянного повышения квалификации работников. «Стимулирует это повышение, - как справедливо отмечают К.Н. Гусов и В.Н. Толкунова, - аттестация работников» [64].

**Проблема:** невозможность создания эффективной процедуры аттестации персонала без усовершенствования самих процессов аттестации персонала в ЗАО «Трест №88».

**Цель работы:** разработка мероприятий по совершенствованию процедуры аттестации персонала для ЗАО «Трест №88».

Цель обусловила постановку следующих задач:

1. Дать характеристику деятельности ЗАО «Трест №88».
2. Изучить систему управления персоналом в ЗАО «Трест №88».
3. Провести анализ организации процесса аттестации в ЗАО «Трест №88».
4. Разработать мероприятия по усовершенствованию существующей процедуры аттестации в организации.
5. Дать оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

**Объект** исследования - аттестация персонала, **предмет** исследования - особенности процедуры аттестации персонала.

*Практическое значение* работы заключается в использовании на практике разработанных рекомендаций по совершенствованию процедуры аттестации персонала, в результате чего повысится уровень эффективности работы коллектива и, как следствие, увеличится прибыль организации в целом.

В работе предполагается использование следующих методов исследования:

теоретические - комплексный анализ научной литературы по проблеме аттестации персонала, обобщение, сравнение, систематизация информации.

практические: количественный и качественный анализ информации.

*Структура работы:* введение, две главы, выводы по главам, заключение, список использованной литературы, 5 рисунков, 7 таблиц. Текст работы изложен на 61 странице, список использованной литературы состоит из 70 источников.

# **ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССА АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «ТРЕСТ №88»**

## **1.1 Характеристика деятельности ЗАО «Трест №88»**

Полное наименование предприятия: Закрытое акционерное общество «Трест №88».

Организационно-правовая форма: Закрытое акционерное общество.

Место нахождения: 622018 Россия, Свердловская область, Нижний Тагил, Ленинградский проспект, 17.

Сферы деятельности организации:

- Гражданское и промышленное строительство.
- Строительство, недвижимость, эксплуатация, проектирование.
- Строительство коммерческих объектов (торговые площади, офисные здания).

Генеральный директор - Мохов Андрей Юрьевич.

История строительного предприятия «Трест №88» неразрывно связана с развитием промышленности на Урале.

Для «Трест №88» главными промышленными стройками советского периода являются не только цеха Уралвагонзавода, но и первые объекты завода пластмасс (ОАО «Уралхимпласт») и химического завода (ФГУП «Химический завод «Планта») [59].

С 2007 по 2009 годы строительное предприятие «Трест №88» выступило в качестве генерального подрядчика и совместно с иностранными партнерами из Чехии, Германии и Финляндии реализовало на объектах АО «НПК «Уралвагонзавод» один из самых крупных промышленных проектов Среднего Урала (стоимостью более 70 млн. евро). Тогда была выполнена реконструкция южного пролета цеха нанесения лакокрасочных покрытий, после чего произведен монтаж новой линии оборудования под руководством иностранных шеф-инженеров.

Здесь хочется отметить, что на территории Нижнего Тагила строительное предприятие «Трест №88» является одним из лидеров жилищного строительства, так с 2007 года в эксплуатацию введено 80,6 тыс. кв. метров жилья.

В 2009 году для получения допусков к видам работ, оказывающим влияние на безопасность объектов капитального строительства, коллектив, оборудование и технологии ЗАО «Трест №88» прошли проверку на соответствие заявленному уровню ответственности в саморегулируемой организации НП «Союз стройиндустрии Свердловской области» (Рег. номер записи о внесенных сведениях в реестр Ростехнадзора Российской Федерации СРО-С-083-27112009) [59].

Географическая целостность расположения производственных участков строительной организации «Трест №88» обеспечивает основу экономического и оперативного управления всеми строительными процессами. На рисунке 1 представлена схема расположения подразделений организации.

В структуру ЗАО «Трест №88» входят следующие подразделения:

- Управление ЗАО «Трест №88».
- Строительный участок – 1.
- Строительный участок – 2.
- Строительный участок – 3.
- ЭМУ – 4.
- Строительный участок – 5.
- Строительный участок – 6.
- Строительный участок – 7.
- Цех по изготовлению металлоконструкций.
- База производственно-технологической комплектации.
- База механизации.



Рисунок 1 – Схема расположения производственных участков ЗАО «Трест №88»

Основные строительные объекты организации, разделенные на две группы, представлены в табл. 1.



Таблица 1 – Объекты ЗАО «Трест №88»

Виды объектов	Наименование объектов
<i>гражданские</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Многоквартирный шестиподъездный девятиэтажный жилой дом(2006г.).</li> <li>– Реконструкция стадиона «Спутник»(2006-2007 гг.).</li> <li>– Устройство фундаментов для торгового центра «Феникс» (2007г.).</li> <li>– Реализация проекта расширения инфраструктуры жилого района - строительство теплотрассы (2007-2008г.).</li> <li>– Многоквартирный трехподъездный пятиэтажный жилой дом в г. Красноуральск (2008г.).</li> <li>– Жилой комплекс из трех пятиэтажных корпусов в г. В.Салда (2009г.).</li> <li>– Реализация государственной программы жилищно-коммунального хозяйства (2009 г.).</li> <li>– Общеобразовательная школа №1 им. А.С. Пушкина на 550 мест в г. Верхняя Салда (2010г.).</li> <li>– Реконструкция фонтана по пр.Ленина(2011г.).</li> <li>– Жилой комплекс «Чистые пруды» (2014-2015 гг.).</li> </ul>
<i>промышленные</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Реконструкция Верхневыйского гидроузла (2006-2008 гг.).</li> <li>– Бокс для обслуживания и ремонта автосамосвалов БелАЗ (2011 г.).</li> <li>– Капитальный ремонт сооружения водоприемника с водоводами (2012 г.).</li> <li>– Капитальное строительство и реконструкция промышленных площадей цехов Уралвагонзавода.</li> </ul>

Партнерами ЗАО «Трест №88» являются:

- АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», г. Нижний Тагил.
- Завод Железобетонных изделий №2, г. Нижний Тагил.
- МКУ «Служба заказчика городского хозяйства», г. Нижний Тагил.
- ООО «Строительная компания «Тагил», г. Нижний Тагил.
- Управление капитального строительства Муниципального образования, г. Нижний Тагил.
- Управляющая компания «Уральские фонды», г. Нижний Тагил.
- ООО «ЮнитСтрой», г. Екатеринбург.
- Управляющая компания «К-7», г. Екатеринбург.
- Уральское региональное командование внутренних войск МВД Российской Федерации.

- Администрация Верхнесалдинского городского округа, г. В. Салда.
- ООО «Верхнесалдинский металлургический завод», г. В.Салда.
- Волчанский механический завод, г. Волчанск.
- ОАО «ЕВРАЗ Качканарский горно-обогатительный комбинат», г.Качканар.

- ООО «Госпиталь ВИТ».
- УГМК-холдинг, г. Верхняя Пышма[59].

«Трест №88» имеет все разрешительные документы для осуществления своей деятельности. Для получения допусков к видам работ, оказывающим влияние на безопасность объектов капитального строительства, коллектив, оборудование и технологии ЗАО «Трест №88» в 2009 году прошли проверку на соответствие заявленному уровню ответственности в саморегулируемой организации НП «Союз стройиндустрии Свердловской области» (Рег. номер записи о внесенных сведениях в реестр Ростехнадзора Российской Федерации СРО-С-083-27112009).

### ***Разрешенные виды работ***

1. Геодезические работы на строительных площадках.
2. Подготовительные работы.
  - 2.2 Строительство дорог, площадок, инженерных сетей и сооружений.
  - 2.3 Устройство рельсовых подкрановых путей и фундаментов (опоры) стационарных кранов.
  - 2.4 Демонтаж и установка инвентарных наружных и внутренних лесов, технологических мусоропроводов.
3. Земляные работы.
4. Свайные работы. Закрепление грунтов.
5. Устройство бетонных и железобетонных монолитных конструкций.
6. Монтаж сборных бетонных и железобетонных конструкций.
7. Работы по устройству каменных конструкций.
8. Монтаж металлических конструкций.

9. Защита строительных конструкций, трубопроводов и оборудования (кроме магистральных и промысловых трубопроводов).

10. Устройство кровель.

11. Устройство внутренних инженерных систем и оборудования зданий и сооружений.

12. Устройство наружных электрических сетей.

13. Устройство наружных сетей водопровода.

14. Устройство наружных сетей теплоснабжения.

15. Устройство наружных сетей канализации.

16. Монтажные работы.

17. Пусконаладочные работы.

18. Работы по осуществлению строительного контроля привлекаемых застройщиков или заказчиков на основании договора с юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем.

19. Работы по организации строительства, реконструкции и капитального ремонта привлекаемым застройщиком или заказчиком на основании договора с юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем (генеральным подрядчиком) [59].

Основные профессии ЗАО «Трест №88»: инженер-строитель, оператор строительных машин, монтажник, столяр-плотник, каменщик, сварщик, кровельщик, бетонщик, арматурщик, стропальщик, отделочник, сантехник и др.

## **1.2 Анализ системы управления персоналом в ЗАО «Трест №88»**

В ЗАО «Трест №88» применяются функциональная и профессиональная формы разделения труда.

Функциональное разделение труда осуществляется в зависимости от характера выполняемых работниками функций. По этому принципу в

организации произведено деление на управленческий персонал, основных рабочих и вспомогательный персонал.

Профессиональное разделение труда осуществляется по специальностям и профессиям.

Категории персонала:

- руководители (АУП) – к ним относятся работники, занимающие руководящие должности высшего и среднего звена: генеральный директор, заместители генерального директора, технический директор, начальники строительных участков, начальники служб;

- специалисты – ответственные работники, осуществляющие контроль и учет работ в организации;

- служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание;

- основные работники – лица непосредственно участвующие в изготовлении и реализации продукции и/или услуг организации.

Каждая категория персонала имеет свои права и обязанности, изложенные в должностных инструкциях, договорах и контрактах.

Следующей ступенью системы управления персоналом является разветвлённость по направлениям, в зависимости от выполнения каждым участком видов работ.

Проанализировав схему управления персоналом в организации, мы сделали вывод, что её можно отнести к линейно-функциональной организационной структуре, т.к. здесь происходит разделение полномочий по производственным участкам и наличие в каждом участке ответственного должностного лица – начальника участка.

В ЗАО «Трест №88» основными задачами системы управления персоналом являются:

- набор персонала;
- отбор персонала;

- адаптация персонала;
- обучение персонала;
- формирование кадрового резерва;
- периодическая аттестация персонала.

В структуру управления персоналом «Треста» входят АУП высшего и среднего звеньев и специалисты Отдела кадров организации. Кадровые вопросы в организации решают специалисты Отдела кадров.

В своей работе Отдел кадров использует нормативные акты о труде: соглашения генеральные, отраслевые, региональные.

В настоящее время в России при реформировании организаций и сложившейся ситуации в сфере занятости населения возникают все новые и новые вопросы и решения, связанные с управлением кадровым составом организации.

Отдел кадров на предприятии обладает функциональной и организационной функцией.

Так, в функциональном отношении отдел кадров занимается:

- 1) определением стратегии предприятия. Формированием системы управления персоналом на предприятии;
- 2) организацией и проведением периодической аттестации персонала;
- 3) осуществлением контроля за правильным оформлением и использованием молодых рабочих в соответствии с их квалификацией;
- 4) оформлением документов на отпуска работникам в соответствии с графиком отпусков;
- 5) ведением больничных листов;
- 6) выдачей в установленном порядке работникам необходимых справок;
- 7) составлением отчетов о работе с кадрами по текучести, трудовой дисциплине и использовании рабочих кадров;
- 8) планированием потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;

9) привлечением, отбором и оценкой персонала. Для привлечения, отбора и оценки кадров специалисты Отдела кадров осуществляют следующие мероприятия:

- оптимизируют соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;

- разрабатывают критерии отбора персонала;

- распределяют новых работников по рабочим местам;

10) повышением квалификации персонала и его переподготовкой. В целях повышения квалификации персонала и его переподготовки специалисты Отдела кадров осуществляют:

- планирование мер по обеспечению уровня квалификации своих работников;

- выбор формы обучения работников при повышении квалификации;

- работу по организации повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии;

- определение принципов, форм и сроков аттестации кадров;

- системой продвижения по службе (управлением карьерой);

11) систематическим контролем состояния трудовой дисциплины на участках и в службах;

12) своевременным внесением изменений в личные дела работающих и организация сверки с картотекой учета личных карточек в личном столе отдела кадров;

13) своевременным представлением справок, списков и характеристик на работников организации;

14) освобождением персонала (увольнением), в данном случае специалисты Отдела кадров осуществляют:

- анализ причин высвобождения персонала;

- выбор вариантов высвобождения персонала;

– обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам предприятия;

15) построением и организацией работ, в том числе и определением рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда. Специалисты Отдела кадров для выполнения данной функции выполняют:

- определение содержания работ на каждом рабочем месте;
- стремятся к созданию более благоприятных условий труда;
- проводят оперативный контроль за работой персонала;
- осуществляют краткосрочное планирование профессионально-квалификационного развития персонала;

16) управлением затратами на персонал. При выполнении данной функции специалисты Отдела кадров прежде всего планируют затраты на персонал.

В организационном отношении Отдел кадров занимается обеспечением нормальной трудовой деятельности всех работников и всех структурных подразделений организации, которые несут ответственность за работу с персоналом.

В «Тресте» имеются все разрешительные документы для осуществления производственной деятельности: Устав предприятия, коллективный договор, сертификат на соответствие заявленному уровню ответственности и др. Согласно коллективному договору работникам предоставляются дополнительные дни к ежегодному оплачиваемому отпуску. Постоянно за счет предприятия проводится обучение вторым профессиям (для рабочих) и повышение квалификации (для ИТР). Молодые семьи к свадьбе и рождению ребенка получают материальную помощь. Рабочие бесплатно транспортом предприятия доставляются на объекты строительства. Каждый из них обеспечен современной спецодеждой. Ежегодно лучшие работники награждаются почетными грамотами разных уровней с премированием или ценными подарками.

Специально для удобства рабочих на строительных объектах разработан удобный сменный график работы, позволяющий спланировать им свои выходные.

На предприятии разрабатываются должностные инструкции на каждого работника в соответствии с занимаемой должностью или профессией. Должностные инструкции разрабатываются на основе типовых должностных инструкций по каждому виду профессии, что облегчает их согласование, изменение и контроль.

Ежегодно специалисты Отдела кадров составляют резерв на руководящие должности в организации с указанием лиц, имеющих право замещать работника, во время его отсутствия (отпуск, больничный). Список резерва согласовывается с непосредственным руководителем – начальником участка и подписывается директором. Составляется резерв оперативный, то есть тот, при котором человек полностью готов заместить работника и резерв перспективный, то есть будет готов в перспективе (например, после обучения, повышения квалификации и др.).

*Первая стадия* формирования кадрового резерва. Здесь проводится подбор кандидатов, который включает в себя ряд взаимосвязанных процедур:

- анализ документальных данных (личная карточка работника, характеристики, результаты аттестации и т.п.);
- интервью или собеседование для выявления со стороны руководства интересующих сведений о работнике (стремления, потребности, мотивы поведения и т.п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности (производительность труда, качество выполняемой работы, показатели выполнения заданий подчиненным подразделением) за определенный период;
- сравнение качеств претендентов с требованиями к должности.

В число перспективных кадров включаются работники, которые заинтересованы в служебном росте и по уровню своей профессиональной



подготовки с большей вероятностью могли быть назначены на руководящие должности. Подбор кандидатов начинается с собеседования, проводимого специалистами Отдела кадров.

Цель собеседования – выявить мотивы и стремление кандидата работать в предполагаемой должности и наличие у него необходимых для этого качеств: умения планировать свою работу, видеть возможности и перспективы, решать проблемы в сжатые сроки, уровень подготовленности, квалификации и т.д., причем работник заранее предупреждается обо всех предъявленных к нему требованиях.

*Вторая стадия* формирования резерва. Она состоит из оценки профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов; сопоставления в совокупности всех качеств кандидата и требований, необходимых для резервируемой должности; сравнения кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего резервируемой должности. Как правило, данная работа осуществляется в форме аттестации.

Решение о включении в состав резерва принимает руководитель подразделения, после чего утверждает список резерва данного подразделения. Исключение из списка осуществляют специалисты Отдела кадров с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в период пребывания в резерве, либо в связи с увольнением.

Оптимальный срок, на который составляется список резерва – три года. По истечении трехгодичного срока список кадрового резерва подвергается полному пересмотру с выполнением вышеуказанных процедур и соблюдением принципа преемственности его состава. Таким образом, состав резерва регулярно пересматривается и обновляется.

Задачи создания кадрового резерва:

- завоевание ведущих позиций на рынке, получение прибыли от основной деятельности и формирование положительного имиджа организации. Их достижение невозможно без наличия подготовленной

профессиональной команды высококвалифицированных рабочих и управленцев. Кадровый резерв обеспечивает достижение этих целей в кратчайшие сроки;

- повышение уровня готовности персонала организации к организационным изменениям. Основными источниками пополнения кадрового резерва являются подготовка и переподготовка персонала организации. Для повышения уровня готовности персонала к изменениям проводится дополнительное обучение сотрудников по смежным специальностям, переподготовка персонала на другие сферы деятельности;

- повышение мотивации сотрудников организации. Именно возможность перемещения по служебной лестнице является для многих работников мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва позволит сделать процесс перемещения планомерным и управляемым. Важно добиться максимальной прозрачности в вопросах назначений и перемещений, чтобы сотрудники могли видеть перед собой цель и понимать способы ее достижения.

Для того, чтобы оценить эффективность существующей процедуры аттестации необходимо провести оценку обеспеченности предприятия персоналом для чего используют: план экономического и социального развития предприятия, статистическую отчетность по труду, данные отдела кадров по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Рациональное использование трудовых ресурсов обеспечивает рост производительности труда и как следствие рост прибыли предприятия.

У руководителя любого предприятия есть основная задача – правильно подобранный трудовой коллектив, представляющий собой команду единомышленников и партнеров, которые понимают, осознают и реализовывают замыслы руководства предприятия.

Основная задача анализа использования рабочей силы на предприятии состоит в том, чтобы выявить все факторы, приводящие к потерям рабочего времени, препятствующие росту производительности труда, и как следствие, снижающие заработную плату персонала.

В процессе проведения анализа персонала на предприятии изучается обеспеченность структурных подразделений и предприятия в целом трудовыми ресурсами. Формирование стабильного кадрового потенциала является важным фактором повышения эффективности производства предприятия. Частая сменяемость работников отрицательно сказывается на планомерном развитии производства, так как снижаются темпы роста производительности труда и ухудшается качество выпускаемой продукции или услуги. Кроме того, текучесть кадров вызывает увеличение расходов на подготовку и переподготовку новых специалистов.

Общая численность работников в организации на 2015 год составляет 2733 человека.

Анализ численности работников по категориям представлен в табл. 2, данные для анализа представлены Отделом кадров.

Таблица 2 – Основные показатели численности по категориям в 2013- 2015 гг.

<b>ПОКАЗАТЕЛЬ</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2015 г. в % к 2013 г.</b>
численность персонала, чел., из них:	2916	2882	2733	95
основных рабочих, чел.	2362	2343	2280	97
удельный вес рабочих, %	81	81,3	83,4	103
удельный вес АУП, %	11 / 321	11,5 / 328	10,2 / 269	82
удельный вес специалистов и служащих, %	8 / 233	7,4 / 211	7 / 184	87
средний возраст работающих, лет	47	36	38	106

Распределение численности персонала организации по категориям представлено на рисунке 2.

Проанализировав полученные данные, можно сделать вывод, что численность персонала является стабильной, и изменяется незначительно. В 2015 году произошло снижение объемов производства, что привело к необходимости сокращения штата, соответственно, количество персонала составило 2733 человека, что составляет 95 % от численности за 2014 год.

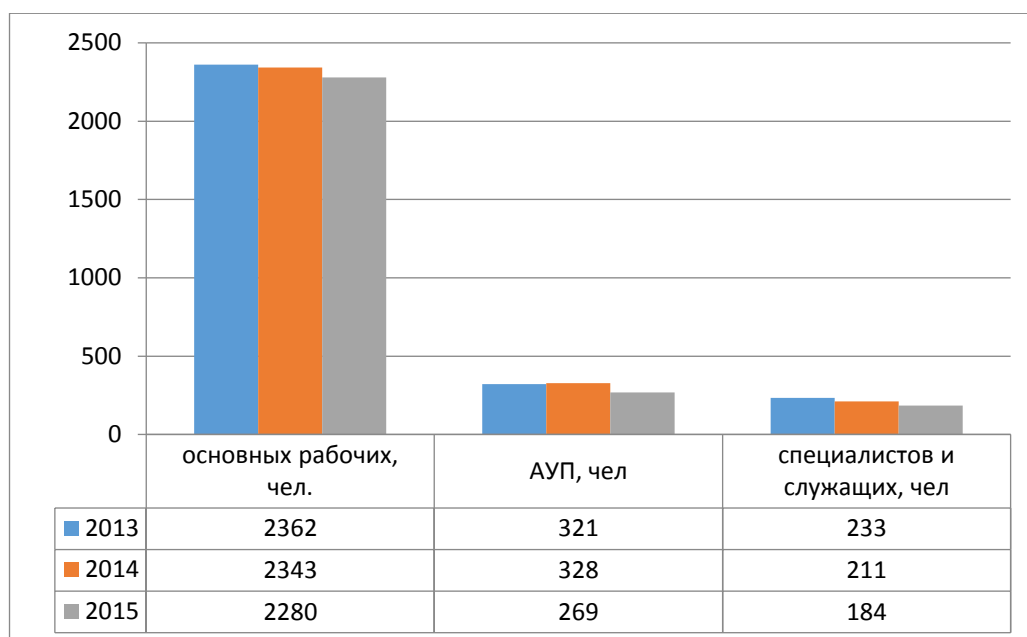


Рисунок 2 - Структура персонала организации по категориям

Для того, чтобы более детально рассмотреть динамику развития персонала предприятия, обратимся к анализу движения рабочей силы, которая представлена в табл. 3:

Таблица 3 - Анализ динамики движения персонала ЗАО «Трест №88» за 2013-2015гг.

Наименование показателей	2013	2014г.	2015г	Абс. прирост	Отн. прирост, %
Состояло работников на начало периода, чел.	2916	2882	2733	-119	96
Принято всего, чел.	84	26	41	15	156
Выбыло всего, чел, в т.ч.:	118	175	167	22	115
-по собственному желанию;	98	99	103	4	104
-переведено на другие предприятия;	12	34	28	6	82
-уволено за нарушение трудовой дисциплины;	8	12	5	-7	42
-по сокращению штатов.	0	0	31	31	31
Состояло работников на конец периода, чел.	2880	2737	2704	-33	99

Среднесписочная численность, чел.	2898	2809	2718	-91	97
Коэффициент оборота по приёму, %	2,9	0,9	1,5	0,6	167
Коэффициент оборота по выбытию, %	4,0	6,4	6,1	1,0	120
Коэффициент общего оборота, %	6,9	6,0	7,6	1,6	127

Из анализа таблицы видно, что количество персонала уменьшается, это объясняется снижением объемов работы организации, и как следствие, сокращением штата персонала, однако, в целом, благодаря усилиям руководителей предприятия, коллектив является состоявшимся и имеет все шансы на перспективное развитие.

Образовательная структура кадров характеризует состав рабочей силы по уровню полученного образования (высшее, среднее профессиональное, начальное профессиональное, среднее общее). Анализ образовательного уровня персонала ведется как по предприятию в целом, так и в разрезе руководителей, специалистов и служащих. Целесообразность переподготовки работников определяется соотношением размера дополнительного дохода от повышения квалификационного уровня персонала с общими затратами на повышение квалификации работников.

Распределение образовательного уровня работников организации представлено на рисунке 3.

Группа основных и вспомогательных рабочих в организации имеет среднее общее (полное) и начальное профессиональное образование - это 32% от всей численности рабочих. Среднее профессиональное образование в группе основных рабочих имеют 38% от всей численности основных и вспомогательных рабочих. Таким образом, у основных и вспомогательных рабочих есть резервы образовательного роста.

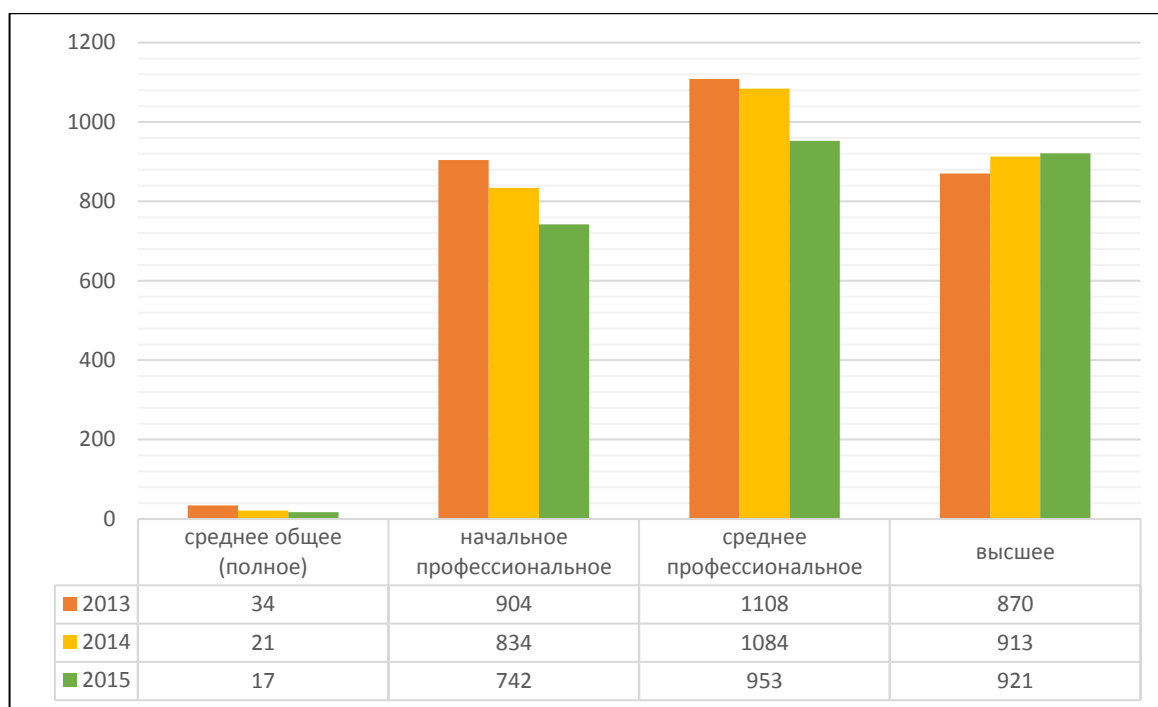


Рисунок 3 - Структура персонала организации по уровню образования

Анализируя данную диаграмму, мы видим, что работников со средним общим и с начальным профессиональным образованием становится меньше из года в год, а в 2015 году процент работников со средним профессиональным образованием в сравнении с предыдущими годами возрастает, также увеличивается из года в год количество работников с высшим образованием, что говорит о заинтересованности работников в образовании и своем статусе в социальном обществе.

Анализ структуры персонала по стажу работы показывает, что на конец 2015г. в ЗАО «Трест №88» основными группами персонала являются работники, проработавшие в организации от 1 до 5 лет - 37% и от 5 до 10 лет - 30%. В целом это составляет 67% от общей численности работников организации.

Соотношение численности персонала по стажу представлено на рисунке 4.

Далее рассмотрим соотношение персонала по возрасту, данные представлены Отделом кадров. Распределение численности персонала по возрасту представлено на рисунке 5.

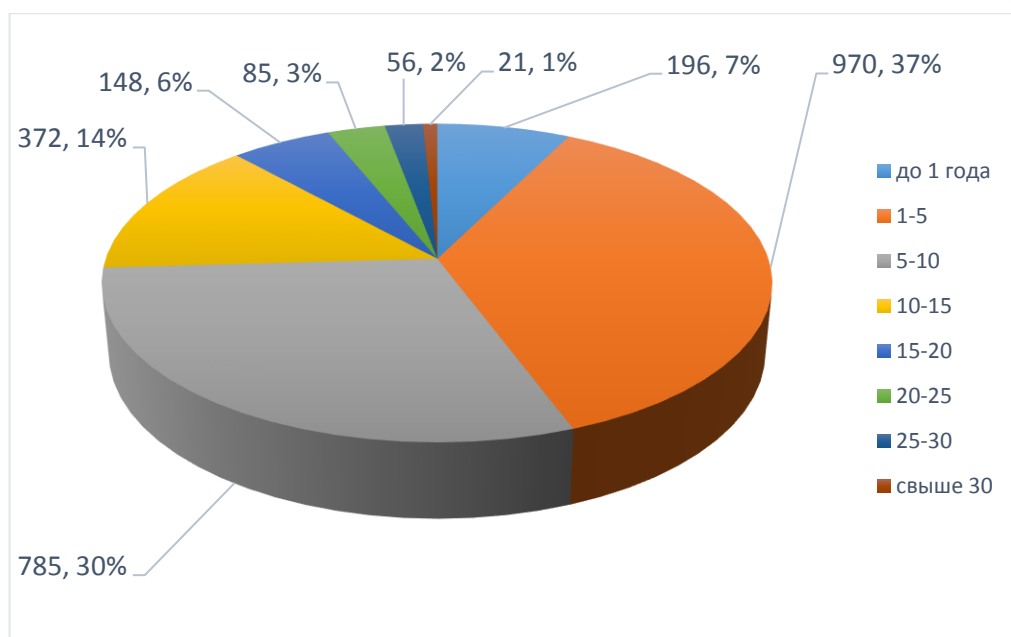


Рисунок 4 - Структура персонала организации по стажу работы

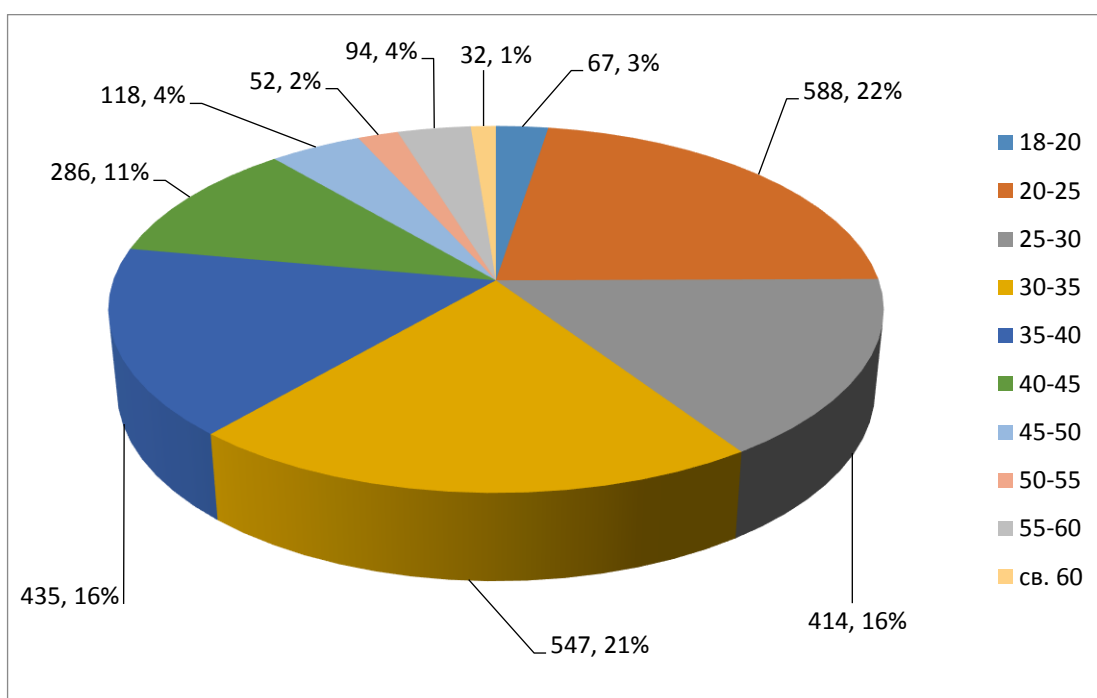


Рисунок 5 - Структура персонала организации по возрасту

Из данной диаграммы мы видим, что в организации сложился достаточно устойчивый коллектив, имеющий в своих рядах и молодых работников, что составляет 62% от общей численности персонала, и пред пенсионного возраста - 7%.

### **1.3 Анализ организации процесса аттестации персонала в ЗАО «Трест №88»**

Аттестация персонала является одним из важнейших элементов системы управления персоналом на предприятии и связанная с этим проблема повышения конкурентоспособности персонала и улучшения качества работы кадров.

*Аттестация* (от фр. attestation, от лат. attestatio – свидетельство, подтверждение) – определение квалификации, уровня знаний и умений человека – отзыв, характеристика [60].

Основная задача проведения аттестации - установление показателей, которые помогут определить соответствие работников предъявляемым требованиям. Показатели аттестации условно разделяются на три следующие группы: результативность труда, профессиональное поведение и личностные качества.

Аттестация персонала представляет собой процесс оценивания эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемая его непосредственным руководителем.

*Аттестация персонала* организации – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности [25, с.432].

Главная цель аттестации - создание системы подготовки и роста кадров и определение потенциала сотрудников организации.

Ожидаемый результат - выявление сильных и слабых сторон деятельности сотрудников, планирование их карьеры и оценка потребности в обучении для усиления достоинств (в зависимости от индивидуальных карьерных перспектив) и корректировки недостатков [4, с. 188].

В организациях используются разные методы аттестации персонала, в некоторых даже используется сочетание различных методов. Рассмотрим наиболее распространенные методы аттестации.



Самый простой, удобный и распространенный метод проведения аттестации –это рейтинговый. Суть его заключается в оценивании работников по заданным критериям в соответствии с выбранной шкалой.

При сравнительных методах менеджеры сравнивают именно *деятельность* сотрудников, а не их самих.

К письменным методам относятся эссе или характеристика сотрудника, а также метод критических ситуаций. Характеристика часто используется и самостоятельно, и в сочетании с другими методами. Важное условие для перехода письменной характеристики в рабочий инструмент –это ее структурированность.

Управление по целям — это метод, получивший наибольшее признание и развитие не только как метод аттестации, но и как метод управления, как философия менеджмента [4].

Согласно «Положению 1973г.» всему персоналу ЗАО «Трест №88» необходимо постоянно проходить аттестацию. При этом аттестация проводится как силами самого предприятия(внутренняя), так и при помощи сторонних организаций (внешняя).

Внутренняя аттестация проводится в обязательном порядке в отношении ИТР. Также обучение требованиям охраны труда все работники предприятия проходят 1 раз в пять лет непосредственно на территории предприятия без отрыва от производства специалистами собственной службы Охраны труда. При этом по окончании обучения специалистам выдаются сертификаты.

Внутренняя аттестация работников в зависимости от ее повода бывает очередная, по истечении испытательного срока, окончание срока действия предыдущей аттестации, для продвижения по службе, перевода в другое подразделение.

Внешняя аттестация проводится для работников строительных специальностей организации посредством сторонних специализированных организаций.

Таким образом, стропальщики, кровельщики и монтажники по монтажу стальных и железобетонных конструкций проходят обучение и аттестацию в НО НОЧУ ДПО «Инженерно-технический центр». Сварщики, электрогазосварщики и каменщики проходят курсы краткосрочной целевой подготовки рабочих в «Уральском институте подготовки кадров «21-й век». В свою очередь работники Треста проходят стажировку на других промышленных предприятиях города.

Все руководители и специалисты организации проходят аттестацию на профессиональную пригодность не реже 1 раза в пять лет, и 1 раз в 3 года проверку знаний по охране труда и промышленной безопасности, целью которой является принятие решения о повышении или понижении в должности, увольнении тех или иных работников; о конкретных направлениях работы с имеющимся резервом. Результатами аттестации специалистов могут быть: подтверждение категории, повышение категории, повышение оклада, повышение в должности. Аттестацию проводит непосредственный руководитель и специалист отдела кадров. Для повышения категории или повышения в должности обязательно необходимо проходить обучение или повышать квалификацию.

В ЗАО «Трест №88» ежегодно выпускается организующий приказ о направлении на очередную аттестацию работников организации, в нем указываются сроки и место проведения аттестации.

Проанализировав теоретическую основу порядка проведения аттестации персонала, рассмотрев процедуру аттестации в ЗАО «Трест №88» и проводимую в данной области работу специалистов отдела кадров, мы выявили и сильную и слабую сторону в данной процедуре. К сильной стороне мы отнесем тот факт, что в организации уже проводится аттестация персонала, и имеется в наличии часть документов, к слабой стороне мы отнесем следующие моменты:

1. Аттестация в организации проводится формально;

2. В существующей процедуре аттестации отсутствуют документы, необходимые для создания эффективной процедуры аттестации персонала:

- Положение об аттестации персонала;
- приказ о формировании состава аттестационной комиссии, характеристика на аттестуемого работника;
- протокол аттестационной комиссии;
- приказ по итогам аттестации персонала;

3. Отсутствует налаженная процедура хранения данных по аттестации.

Правильно построенная система аттестации призвана обеспечить более высокий уровень отдачи от человеческих ресурсов организации, а значит - способствовать повышению эффективности работы организации в целом, повышению уровня ее конкурентоспособности.

### **Вывод по 1 главе**

По итогам первой главы можно сделать следующие выводы:

Строительное предприятие ЗАО «Трест №88» является одним из лидеров жилищного строительства на территории Нижнего Тагила. В «Тресте» имеются все разрешительные документы для осуществления производственной деятельности: Устав предприятия, коллективный договор, сертификат на соответствие заявленному уровню ответственности и др.

Согласно коллективного договора все работники обеспечиваются спецодеждой, имеют различные льготы: доставка на работу транспортом предприятия, бесплатное обучение, материальная помощь и др.

Структура управления персоналом в организации линейно-функциональная, т.к. налицо разделение полномочий по производственным участкам и наличие в каждом участке ответственного должностного лица – начальник участка.

В структуру управления персоналом «Треста» входят АУП высшего и среднего звеньев и специалисты Отдела кадров организации. Кадровые вопросы в организации решают специалисты Отдела кадров.

В ЗАО «Трест №88» основными задачами системы управления персоналом являются: набор и отбор персонала, адаптация персонала, обучение персонала, формирование кадрового резерва и периодическая аттестация персонала. На каждого работника предприятия разрабатываются должностные инструкции.

Проанализировав теоретическую основу порядка проведения аттестации персонала, рассмотрев процедуру аттестации в ЗАО «Трест №88» и проводимую в данной области работу специалистов отдела кадров, мы выявили сильные и слабые стороны в данной процедуре.

К слабой стороне относятся:

1. Формальное проведение аттестации в организации.
2. Отсутствие в существующей процедуре аттестации документов, необходимых для создания эффективной процедуры аттестации персонала.
3. Отсутствие налаженной процедуры хранения данных по аттестации.

## **ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «ТРЕСТ №88»**

### **2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процедуры аттестации персонала в ЗАО «Трест №88»**

Для определения уровня соответствия квалификации работников потребностям работодателя, последний может обоснованно провести аттестацию персонала. Однако аттестация выгодна не только работодателю, а также и самим работникам. В «Тресте» после успешного прохождения аттестации работникам повышают разряд, следовательно, увеличивается заработная плата и повышается социальный статус работника.

Аттестация персонала - один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории [55, с.60]. Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и других работников.

Рассмотрев в главе 1.3 существующую процедуру аттестации персонала в организации, мы выявили отсутствие некоторых документов, необходимых для создания эффективной процедуры аттестации персонала. В табл. 4 представлен подробный перечень необходимых документов:

Таблица 4 – Перечень документов эффективной процедуры  
аттестации персонала

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование элемента процедуры</b>	<b>Наличие в организации</b>
1.	Положение об аттестации персонала	отсутствует
2.	График аттестации персонала	+

3.	Приказ о формировании состава аттестационной комиссии	отсутствует
4.	Список работников, подлежащих аттестации	+
5.	Приказ о проведении аттестации персонала	+
6.	Отзыв о работе аттестуемого	+
7.	Характеристика на аттестуемого работника	отсутствует
8.	Аттестационный лист	+
9.	Протокол аттестационной комиссии	отсутствует
10.	Приказ по итогам аттестации персонала	отсутствует
11.	Организация хранения данных по аттестации	отсутствует

Изучив таблицу 4, мы можем сделать следующий вывод: согласно порядка проведения аттестации для создания эффективной процедуры аттестации персонала в ЗАО «Трест №88» необходимо провести следующие мероприятия, перечень мероприятий изложен в табл. 5:

Таблица 5 – Мероприятия по усовершенствованию процесса аттестации персонала

Проблемы	Мероприятия	Сроки, час	Ответственные	Стоимость, руб.
1.Формальное проведение аттестации персонала -	1. Разработка и утверждение положения об аттестации персонала в ЗАО «Трест №88».	1 мес.	Специалист отдела кадров	16 000
		8	Юрист	968
2. Отсутствуют документы, необходимые для создания эффективной процедуры аттестации персонала.	1. Подготовка организующего приказа о формировании состава аттестационной комиссии.	4	Специалист отдела кадров	386
	2. Оформление характеристики на аттестуемого работника.	4	Специалист отдела кадров	386
	3. Подведение итогов аттестации, оформление протокола аттестационной комиссии.	8	Специалист отдела кадров	773
	4. Подготовка приказа по итогам аттестации персонала.	8	Специалист отдела кадров	773

3. Отсутствует процедура хранения данных по аттестации.	Организация процедуры хранения данных по аттестации: 1. Подготовка приказа о внедрении процедуры хранения данных по аттестации в организации.	4	Специалист отдела кадров	386
	2. Разработка программы для хранения и обработки данных по аттестации.	1 мес.	Специалист отдела информационных технологий	22 000
	3. Занесение данных по аттестации в программу.	4	Специалист отдела кадров	386
ИТОГО:				<b>42 058</b>

Далее рассмотрим основные требования к оформлению документации для проведения аттестации персонала.

### ***Разработка Положения об аттестации персонала в ЗАО «Трест №88»***

Рекомендации по разработке положения об аттестации отсутствуют, действующий ТК РФ их тоже не содержит. Обычно, в таком случае за основу можно взять нормы «Положения 1973г.) если они не противоречат действующему ТК РФ.

Обязательно в положении должен быть продуман регламент проведения аттестации, в противном случае, работник может оспорить в судебном порядке принятое по итогам аттестации решение, например, перевод сотрудника на другую должность или увольнение.

Структура Положения об аттестации персонала должна содержать:

- цели аттестации;
- сроки проведения аттестации;
- график проведения аттестации;
- критерии оценки квалификационного уровня работников;

- методология процедуры аттестации;
- категории сотрудников, которые должны быть аттестованы;
- категории работников, не подлежащих аттестации;
- принцип формирования и состав аттестационной комиссии;
- порядок подготовки и сдачи документов, необходимых для проведения аттестации;
- ответственные за составление материалов для передачи в аттестационную комиссию;
- порядок оформления результатов аттестации;
- образцы документов, используемых при аттестации (аттестационный лист, протокол заседания аттестационной комиссии и др.).

Положение об аттестации должно быть обязательно утверждено руководителем организации согласно ч.3 ст.68 ТК РФ. С утвержденным Положением об аттестации необходимо в обязательном порядке ознакомить всех работников организации под роспись, а также вновь принимаемого на работу сотрудника.

Каждого сотрудника также необходимо заранее ознакомить с графиком проведения аттестации под роспись. Этот срок должен быть прописан в Положении об аттестации.

В локальном Положении об аттестации персонала должны быть четко определены категории работников, подлежащих и не подлежащих аттестации.

С юридической точки зрения проведение аттестации могут признать неправомерным, если будут подвержены аттестации:

- работники, проработавшие в занимаемой должности менее 1 года;
- беременные женщины.

Работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года включены в группу исключений по причине отсутствия у них надлежащего



опыта, а, следовательно, выводы об их деловых качествах будут необъективными [67].

Беременные женщины исключены из списка лиц, подлежащих аттестации, по понятной причине, к тому же, даже если будет установлено их несоответствие занимаемой должности, они все равно защищены ст. 261 ТК РФ и их не смогут уволить.

В Постановлении №470/267 предусматривается еще одно ограничение для аттестации: не подлежат аттестации женщины, имеющие детей в возрасте до одного года. Данный вопрос в других нормативно-правовых актах сформулировано по-другому: аттестации не подлежат женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет и находящиеся в отпуске по уходу за ребенком; они должны аттестоваться не ранее чем через год после выхода из отпуска по уходу за ребенком. Здесь, думаю, будет правильно не включать эту категорию работников в перечень лиц организации, подлежащих аттестации, так как за время отпуска по уходу за ребенком работница может потерять свою квалификацию и поэтому разумным сроком на ее восстановление является один год, а также п.б п.3 ст.81 ТК РФ не позволит прекратить с работницей трудовые отношения.

Приведенные выше категории работников, не подлежащие аттестации, в каждой организации могут быть добавлены в Положение об аттестации персонала организации, и данный перечень лиц может быть расширен на усмотрение руководства организации. Так, с целью оптимизации аттестации в него могут быть включены:

- работники, с которыми заключены срочные трудовые договоры сроком на 1-2 года;
- работники, которые прошли повышение квалификации или профессиональную переподготовку в течение 1 года с момента окончания предыдущего повышения квалификации или переподготовки;
- работники, работающие на условиях совместительства;

– работники, назначенные на должность по конкурсу в течение одного года с момента назначения, и др.

Еще одна категория работников, на которую нужно обратить внимание при составлении перечня категорий - молодые специалисты, она предусмотрена тем же «Положением 1973г.», но с поправками, что молодые специалисты не подлежат аттестации в период «отработки» в организации в течение 3 лет по направлению после окончания от учебного заведения. Но, поскольку в настоящее время такой практики сейчас нет, то вопрос об аттестации молодых специалистов решается каждым работодателем по собственному усмотрению.

«Положение 1973г.» не предусматривает разработку локальных актов об аттестации, но содержит указания о необходимости издания приказов: о сроках и графике проведения конкретной аттестации, назначении аттестационной комиссии и др. [67].

### ***Формирование состава аттестационной комиссии (выпуск организующего приказа)***

Перед проведением аттестации руководитель организации должен оформить и утвердить организующий приказ, в котором необходимо указать:

- сроки и место проведения аттестации персонала;
- список сотрудников, подлежащих аттестации с указанием должности, фамилии И.О. и подразделения;
- состав аттестационной комиссии (5-6 человек);
- основания проведения аттестации (только для внеплановой аттестации);
- порядок оформления результатов аттестации.

В приказе нужно указать обязанности сотрудников. Помимо этого, необходимо установить порядок подготовки и передачи в аттестационную комиссию сведений о том, кто из сотрудников и когда повышал квалификацию, аттестационных листов по предыдущей аттестации, отзывов и др.

Перед проведением аттестации необходимо проверить наличие должностных инструкций на аттестуемых работников, т.к. при их отсутствии впоследствии суд может признать результаты аттестации недействительными, а последующее увольнение работника — незаконным.

Состав аттестационной комиссии может быть любым на усмотрение руководства. При наличии в организации профсоюза, его представитель должен обязательно входить в состав комиссии согласно ч. 3 ст. 82 ТК РФ. В состав аттестационной комиссии могут быть включены и независимые эксперты (начальники других подразделений, специалисты) [5].

Согласно п.4 Постановления №470/267 работнику необходимо сообщить не менее чем за один месяц до начала аттестации о сроках проведения и графике аттестации. Ознакомить работника с представленной на него характеристикой следует не менее чем за одну неделю согласно п. 6 Постановления №470/267 [68].

### ***Оформление характеристики на аттестуемого работника***

Характеристику на аттестуемого готовит специалист отдела кадров и согласовывает ее с непосредственным руководителем работника.

### ***Подведение итогов аттестации, оформление протокола аттестационной комиссии***

Ход заседания, присутствие членов комиссии, заданные вопросы и принятые решения по итогам аттестации отражаются в протоколе, который ведет секретарь аттестационной комиссии.

*Содержание протокола.* В протоколе необходимо указать наименование организации и дату проведения аттестации, список аттестационной комиссии, фамилию руководителя подразделения, в котором работает аттестуемый.

Далее указываются фамилия, должность и место работы аттестуемого, заданные ему комиссией вопросы и краткие ответы на них, предложения и

рекомендации, высказанные членами комиссии по кандидатуре аттестуемого, оценка его деятельности, результаты голосования.

Протокол заседания аттестационной комиссии подписывается председателем комиссии, секретарем и всеми членами комиссии. Протокол хранится в Деле работника в Отделе кадров.

При проведении аттестации может использоваться тестирование, тогда в протоколе нужно указать результаты тестирования и приложить к протоколу сами тесты с ответами аттестуемого. По итогам проведения аттестации комиссия выносит решение о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности [62].

Как правило, результатами проведенной аттестации персонала могут быть следующие виды решений аттестационной комиссии:

- работник соответствует занимаемой должности;
- работник не соответствует занимаемой должности;
- работник соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;
- работник соответствует занимаемой должности и рекомендован для перевода на другую вышестоящую (более высоко оплачиваемую) должность.

Аттестационной комиссии можно дать полномочия выдавать рекомендации по поощрению работников за достигнутые ими успехи, изменению условий труда работников, необходимости повышения квалификации сотрудников и т.д.

В аттестационном листе должно быть отражено принятое аттестационной комиссией решение, с которым аттестуемый работник ознакомливается под роспись. Работнику здесь предоставляется возможность выразить свое мнение о результатах аттестации и даже обжаловать их, если он не согласен с выводами.

*Окончание процедуры аттестации.* Результаты проведенной аттестации должны быть занесены в личную карточку сотрудника по форме

Т-2, утвержденной Постановлением Госкомстата РФ №1 от 05.01.2004 (далее - Постановление №1).

По окончании аттестации все материалы в установленные в Положении об аттестации сроки передаются руководителю для принятия решения по итогам аттестации: оставить работника на прежнем рабочем месте, перевести на другую работу/должность, направить на обучение с целью повышения квалификации, уволить и т.д. [62].

### ***Подготовка приказа по итогам аттестации персонала***

На основании решения, выданного аттестационной комиссией по итогам аттестации, издается приказ о проведении мероприятий по итогам аттестации по каждому пункту в отдельности: о переводах, поощрениях и других назначениях.

Сроки для принятия решения о продолжении, изменении или прекращении трудовых отношений с работниками ТК РФ не установлены.

В пункте 12 Постановления №470/267 оговаривается, что руководитель имеет право принимать решение о переводе работника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности в срок не более двух месяцев со дня аттестации, и перевод работника на другую работу возможен только с его согласия. Если работника невозможно перевести на другую работу или он сам отказывается, то руководитель организации может расторгнуть с ним трудовой договор в течение 2 месяцев.

Таким образом, по истечении двух месяцев перевод сотрудника на другую работу или его увольнение по результатам проведенной аттестации не допускается [48, с. 250].

Все это должно быть подробно изложено в Положении об аттестации персонала. Кроме того, в нем необходимо установить, с какого момента ведется отсчет срока, в течение которого руководитель может принимать решения по итогам аттестации.

### *Увольнение работника, не прошедшего аттестацию*

Если работник комиссией признан как несоответствующим занимаемой должности, то руководитель организации может его уволить на основании п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, при этом предварительно работодатель обязан предложить сотруднику другую работу согласно ч.3 ст.81 ТК РФ. Работодатель должен представить работнику перечень всех имеющихся вакантных должностей в организации, которые он может занять в соответствии со своей квалификацией и опытом.

Если сотрудник отказывается от предложенных вакансий, то ему нужно на самом предложении написать «От предложенной работы отказываюсь» или подать заявление на имя руководителя организации.

Если работник отказывается от предложений работодателя или в организации нет подходящих вакансий, то работника увольняют. При это у работодателя обязательно должны быть соответствующие доказательства согласно п.31 Постановления Пленума Верховного суда РФ №2 от 17.03.2004 «О применении судами ТК РФ».

### *Оформление увольнения по итогам аттестации*

Если принято решение об увольнении работника по итогам аттестации, то руководитель должен издать приказ, который составляется в одном экземпляре и подписывается руководителем. С приказом знакомят сотрудника под роспись. Затем в трудовую книжку работника вносится следующая запись об увольнении: «Уволен в связи с недостаточной квалификацией, подтвержденной результатами аттестации, п.3 ч.1 ст.81 ТК РФ» (согласно п.5.3 Инструкции по заполнению трудовых книжек, утвержденной постановлением Минтруда РФ №69 от 10.10.2003) [39, с. 251].

### *Организация хранения данных*

Для оперативного и быстрого использования информации при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации. Для этого необходимо

утвердить процедуру разработки и внедрения программы для ввода и хранения информации (по персоналиям, подразделениям, уровням иерархии, направлениям деятельности).

## **2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию процедуры аттестации персонала в ЗАО «Трест №88»**

Аттестацию персонала можно рассматривать и как правовое понятие в следующих аспектах:

- как правовой институт;
- как система правоотношений.

Аттестация в правовом отношении регламентируется с помощью системы правовых нормативных актов.

В производственной деятельности правоотношения возникают между различными субъектами организации: между служащими и руководителями различных служб, между руководителем и аттестационной комиссией. По характеру норм рассматриваемые правоотношения подразделяются на материальные и процессуальные.

Актуальные российские нормативные правовые акты, посвященные вопросам аттестации, имеют строго целевое направление и действуют только в отношении отдельных категорий работников различных организаций.

Вопросу аттестации посвящено более 30-ти нормативных правовых актов. Непосредственно регулируют аттестацию работников следующие акты: ТК РФ, Федеральный закон №25-ФЗ от 02.03.2007 «О муниципальной службе в Российской Федерации», Федеральный закон №161-ФЗ от 14.11.2002 «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях», Постановление Правительства РФ №234 от 16 марта 2000 «О порядке заключения трудовых договоров и аттестации руководителей федеральных государственных унитарных предприятий», Федеральный закон №273-ФЗ от

29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации», Приказ Министерства образования и науки РФ №276 от 07.04.2014 «Об утверждении Порядка аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность» и др. При этом нужно обратить внимание на разобщенность нормативных актов по аттестации, принятие их отдельными ведомствами при отсутствии единых подходов в решении принципиальных моментов, затрагивающих интересы работников [6, с.12].

Законодательство РФ не обязывает работодателей проводить аттестацию своих работников. Ни ТК РФ, ни другие нормативно-правовые акты общепотраслевого и обязательного характера не устанавливают работодателю обязанности в проведении периодической проверки соответствия своих работников занимаемым ими должностям [65]. Однако, согласно Постановления 1973г. руководителю ЗАО «Трест №88» необходимо регулярно проводить аттестацию ИТР и специалистов организации.

Отметим, что только ТК РФ, является основным нормативным правовым актом, который регулирует трудовые отношения работников и работодателей. В ст.81 ТК РФ устанавливается обязательное требование о подтверждении недостаточной квалификации работника результатами аттестации при расторжении с ним трудового договора по причине выявленной недостаточной его квалификации при прохождении аттестации. Порядок проведения аттестации устанавливается ТК РФ и иными нормативно-правовыми актами, содержащими нормы трудового права, а также нормативными актами предприятия, принимаемыми с учетом мнения работников.

Следует также учесть, что согласно ст. 82 ТК РФ, при проведении аттестации, которая может послужить основанием для увольнения работников в соответствии с п.3 ч.1 ст.81 ТК РФ, в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается представитель первичной профсоюзной организации, что обеспечивает возможность участвовать



представителям профсоюза в обсуждении и защите работников при принятии решений.

Так как у работодателя имеется право на создание внутренних нормативных актов предприятия, предусмотренное ст.22 ТК РФ, то, следовательно, у работодателя есть право на установление аттестации работников посредством принятия указанных внутренних нормативных актов в организации [66].

Основной задачей для ЗАО «Трест №88» в целом, как и для подразделений в частности, является подбор квалифицированных кадров, обучение и мотивирование персонала, и связанная с этим проблема повышения конкурентоспособности персонала и улучшения качества работы кадров.

Решение вопросов кадровой политики в ЗАО «Трест №88» является функциональными обязанностями специалистов Отдела кадров.

В своей работе специалисты Отдела кадров используют нормативные акты о труде: соглашения генеральные, отраслевые, региональные.

Основные законодательные акты, регулирующие трудовые отношения:

- Гражданский кодекс РФ.
- Трудовой кодекс РФ.
- Закон РФ от 11.03.1992 N 2490-1 (ред. от 29.06.2004) «О коллективных договорах и соглашениях».
- Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 22.12.2014) «О занятости населения в Российской Федерации».
- Федеральный закон от 23.11.1995 N 175-ФЗ (ред. от 30.12.2001) «О порядке разрешения коллективных трудовых споров».
- Указ Президента РСФСР от 15.11.1991 г. № 212 «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» и др.

В распоряжении кадровой службы также находятся все нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования:

- коллективный договор;
- приказы генерального директора и распоряжения главного инженера;
- положения о подразделениях.

Деятельность организации осуществляется на основе следующих документов:

- Устав организации.
- Должностные инструкции на каждого работника.
- Правила по технике безопасности.
- Инструкции по охране труда и др.

ЗАО «Трест №88» имеет все разрешительные и учредительные (устав) документы для осуществления производственной деятельности, руководствуясь ГК РФ, ТК РФ и федеральными законами. Работники организации в своей работе руководствуются Положениями о подразделении, приказами генерального директора и распоряжениями главного инженера, руководящими документами, должностными инструкциями, правилами по ТБ, инструкциями по охране труда.

Аттестация как сопутствующее правоотношение прекращается в связи с вынесением решения аттестационной комиссии, в которой дается одна из следующих оценок: соответствует замещаемой должности, соответствует замещаемой должности при условии выполнения рекомендации аттестационной комиссии по его служебной деятельности, не соответствует замещаемой должности.

Результаты аттестации могут быть одним из юридических фактов:

– для изменения собственно служебного трудового правоотношения – служащий может быть с его согласия переведен на другую должность, перемещен, ему могут быть изменены существенные условия труда: изменена надбавка за особые условия работы, установлена надбавка за квалификационный разряд и т.д.;

– для прекращения служебных трудовых отношений по основаниям, предусмотренным как общими, так и особыми нормами трудового законодательства;

– для возникновения правоотношений, как вытекающих из собственно служебных правоотношений – служащий может в случае споров, связанных с аттестацией или его увольнением, обратиться в соответствующий государственный орган или в суд; может быть направлен на повышение квалификации или переподготовку, включен в резерв на выдвижение на вышестоящую должность; так и новых сопутствующих правоотношений, например, связанных со служебной дисциплиной – может быть поощрен, либо привлечен к дисциплинарной ответственности и т.д.

### **2.3 Социально-экономическая эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию процедуры аттестации персонала в ЗАО «Трест №88»**

Эффективность использования аттестации, как одной из основополагающих технологий управления персоналом, зависит от степени технологичности самой процедуры аттестации и от уровня владения ею специалистами, непосредственно осуществляющими процедуру аттестации. Также эффективность от внедрения и использования аттестации в организации зависит от установок руководства по отношению к персоналу, от уровня управленческой компетентности и принципов кадровой политики, которые пропагандирует руководство.

Для подготовки к внедрению процедуры аттестации на предприятии все организационные решения должны быть заранее предусмотрены для минимизации попутно возникающих трудностей при проведении самой процедуры, для повышения ее эффективности, и избежания неожиданностей, неточностей. При незнании юридических аспектов аттестации или несоблюдении принципов объективности оценки и обеспечения

конфиденциальности результатов, данная процедура может принести в целом лишь негативный результат для организации в виде конфликтов и неоправданных временных затрат.

Проведение аттестации дает возможность для формирования решений основывающихся на результатах оценки, и может влиять на уровень лояльности персонала к организации, его вовлеченности в общую стратегию. Получению подобных результатов содействует только четко выработанная тактика проведения процедуры аттестации, которая может меняться в соответствии с общими целями и стратегией организации, уровнем взаимосвязи и взаимозависимости аттестации с другими направлениями работы с персоналом.

Грамотно проведенная аттестация положительно влияет на все стороны деятельности предприятия. Работа, связанная с организацией и проведением аттестации, позволяет более глубоко изучить кадры, улучшить их подбор, расстановку и использование. Аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях.

Оценить эффективность от внедрения мероприятий по улучшению процедуры аттестации персонала сложно, так как единого взгляда на критерии эффективности не существует. Само понятие эффективности видоизменяется в зависимости от выбранного подхода к ее оценке. В нашем конкретном случае подходы к оценке эффективности следующие:

- эффективность, как степень достижения поставленных целей;
- эффективность, как соотношение результативности к затратам;
- эффективность, как фактор экономического и социального роста организации в целом.

Расчет годового экономического эффекта мы произведем исходя из данных, предоставленных центральным расчетным отделом организации.

*Экономический эффект* — это абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами.

Экономический эффект вычисляется по формуле 1 [31]:

$$\text{Эт} = \text{Р} - \text{К}, \quad (1)$$

где Эт - экономический эффект, руб.;

Р – экономия от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, руб.;

К - затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период, руб.

Для расчета экономического эффекта проведем стоимостную оценку экономии от внедрения мероприятий и расчет затрат на их разработку и внедрение.

Экономии от внедрения мероприятий в данной работе будем считать как экономию за счет *снижения текучести рабочей силы* Эс, которая рассчитывается по формуле 2:

$$\text{Эс} = \sum \text{Рт} * \left(1 - \frac{\text{Кт2}}{\text{Кт1}}\right), \quad (2)$$

где  $\sum \text{Рт}$  - среднегодовой ущерб от текучести кадров;

Рт1 - ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели;

Рт2 - ущерб от недополучения продукции от новичков;

Рт3 - затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);

Рт4 - дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

Ртп - другие расходы, связанные с текучестью;

Кт2 - ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий, направленных на снижение текучести;

Кт1 - фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии;

n - количество видов ущерба.

При этом можно отметить, что естественная текучесть (3–5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и отдела кадров. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Так как в «Тресте №88» текучесть кадров составила в 2015 году 6,1%, то нам необходимо снизить текучесть кадров до естественной, т.е. на 1,1%.

*Рассчитаем ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели, Р<sub>т1</sub>:*

- численность увольняющихся сотрудников - 30 человек (6,1% составляют 167 чел., следовательно, 1,1% - 30 чел.);
- количество дней работы после предупреждения об увольнении - 10 рабочих дней;
- среднедневная производительность одного работника в данной организации в 2015 г. составила 10265 руб.

Согласно фактическим данным организации, производительность труда сотрудника, предупредившего об увольнении, во время последних двух недель работы (10 рабочих дней) снижается в среднем на 30 %.

$$Р_{т1} = 10265 * 10 * 30 * 30\% / 100\% = 923\ 850 \text{ руб.}$$

*Рассчитаем ущерб от недополучения продукции от новичков, Р<sub>т2</sub>:*

- численность вновь принятых сотрудников (новичков) - 30 человек;
- количество дней адаптационного периода новичка - 30 рабочих дней;
- среднедневная производительность одного работника – 10 265 руб.

Согласно фактическим данным предприятия, производительность труда вновь принятого сотрудника в связи с адаптационным периодом, ниже средней на 30 %.

$$Р_{т2} = 10\ 265 * 30 * 30 * 30\% / 100\% = 2\ 771\ 550 \text{ руб.}$$

*Рассчитаем расходы, связанные с обучением новичков, Р<sub>т3</sub>:*

Затраты на обучение рассчитаем исходя из суммы доплаты наставнику за обучение новичка в течение одного месяца. На одного наставника организация выделяет сумму в 10 000 руб. Таким образом, поскольку численность вновь принятых сотрудников составляет 30 человек, затраты на обучение новичков составят:

$$Р_{т3} = 10\,000 * 30 = 300\,000 \text{ руб.}$$

*Рассчитаем дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению сотрудников, Р<sub>т4</sub>:*

- заработная плата специалиста отдела кадров - 16 000 руб.;
- годовой фонд рабочего времени - 1 987 ч;
- стоимость одного часа работы специалиста отдела кадров:  
 $16\,000 * 12 / 1\,987 = 96,62 \text{ руб.}$

Время, затрачиваемое специалистом отдела кадров на оформление документов, в среднем в данной организации составляет:

- на прием – 1,2 ч;
- на увольнение – 1 ч;
- суммарные затраты времени = 1,2 + 1 = 2,2 ч.

Таким образом, затраты на увольнение и прием 30 человек составят:

$$Р_{т4} = 96,62 * 2,2 * 30 = 6\,377 \text{ руб.}$$

*Рассчитаем дополнительные расходы, связанные с подбором новых сотрудников, Р<sub>т5</sub>:*

- подбором кадров в «Тресте №88» занимается начальник отдела кадров. Рассчитаем временные затраты на осуществление данной функции, подробный перечень затрат представлен в табл. 6.

Таблица 6 - Затраты времени на выполнение функции подбора  
одного сотрудника

Функции начальника отдела кадров по подбору кадров	Временные затраты на выполнение каждой функции, мин
Анализ резюме, анкеты	20
Телефонное интервью	20
Заполнение оценочного листа телефонного интервью	10
Первичное собеседование	20
Проверка кандидата по компетенциям методом CASE- интервью	25
Оценка результатов интервью, отборочного испытания	20
Проведение финального собеседования совместно с руководителем подразделения	20
Принятие решения о найме кандидата	10
Итого:	145 / 2,4 ч

Заработная плата начальника отдела кадров - 30 000 руб.

Годовой фонд рабочего времени - 1 987 ч.

Стоимость одного часа работы начальника отдела кадров:

$$30\,000 * 12 / 1\,987 = 181 \text{ руб.}$$

Таким образом, затраты на подбор 30 человек составят:

$$P_{T5} = 181 * 2,4 \text{ ч} * 30 = 13\,032 \text{ руб.}$$

С помощью полученных данных, рассчитаем среднегодовой ущерб от текучести кадров  $P_T$  по следующей формуле:

$$P_T = P_{T1} + P_{T2} + P_{T3} + P_{T4} + P_{T5}$$

$$P_T = 923\,850 + 2\,771\,550 + 300\,000 + 6\,377 + 13\,032 = 4\,014\,809 \text{ руб.}$$

Произведем стоимостную оценку экономических результатов от реализации мероприятий по совершенствованию процесса аттестации персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» в соответствии с формулой:

$$Эс = 4\,014\,809 * (1 - 5 \% / 6,1 \%);$$

$$Эс = \mathbf{722\,665 \text{ руб.}}$$

В соответствии с планируемыми мероприятиями по совершенствованию процесса аттестации персонала в ЗАО «Трест №88» представим структуру затрат на эти мероприятия в табл. 7. Стоимость одного



часа работы специалиста отдела кадров:  $16\,000 * 12 / 1\,987 = 96,62$  руб.,  
стоимость одного часа юриста:  $20\,000 * 12 / 1987 = 121$  руб.

Таблица 7 – Структура затрат на внедрение мероприятий

Проблемы	Мероприятия	Сроки, час	Ответственные	Стоимость, руб.
1. Формальное проведение аттестации персонала -	1. Разработка и утверждение положения об аттестации персонала в ЗАО «Трест №88».	1 мес.	Специалист отдела кадров	16 000
		8	Юрист	968
2. Отсутствуют документы, необходимые для создания эффективной процедуры аттестации персонала.	1. Подготовка организующего приказа о формировании состава аттестационной комиссии.	4	Специалист отдела кадров	386
	2. Оформление характеристики на аттестуемого работника.	4	Специалист отдела кадров	386
	3. Подведение итогов аттестации, оформление протокола аттестационной комиссии.	8	Специалист отдела кадров	773
	4. Подготовка приказа по итогам аттестации персонала.	8	Специалист отдела кадров	773
3. Отсутствует процедура хранения данных по аттестации.	Организация процедуры хранения данных по аттестации:			
	4. Подготовка приказа о внедрении процедуры хранения данных по аттестации в организации.	4	Специалист отдела кадров	386
	5. Разработка программы для хранения и обработки данных по аттестации.	1 мес.	Специалист отдела информационных технологий	22 000
	6. Занесение данных по аттестации в программу.	4	Специалист отдела кадров	386
ИТОГО:				42 058

Таким образом, затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию процесса аттестации в организации составят 42 058 руб.

Далее, для расчета годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию процесса аттестации персонала в «Трест №88», необходимо из экономических результатов по данному проекту вычесть полученные затраты на реализацию мероприятий, следовательно, экономический эффект составит:

$$722\ 665 - 42\ 058 = \mathbf{680\ 607\ \text{руб.}}$$

**Социальная эффективность** – это соответствие результатов хозяйственной деятельности основным социальным потребностям и целям общества, интересам отдельного человека.

Социальная эффективность характеризует степень использования возможностей каждого работника, его потенциала и выражает социальный результат управленческой деятельности. При оценке социальной эффективности управления следует учитывать и связывать потребности работников с целями организации, при этом цель должна максимально удовлетворять потребности персонала [69].

Так как показатели социальной эффективности не могут быть выражены через соотношение произведенных затрат и полученных социальных результатов деятельности предприятия, то целесообразно социальную эффективность характеризовать только результирующими составляющими.

В данной работе показателями социальной эффективности являются следующие показатели:

1. показатели, характеризующие условия труда работников организации:

- удовлетворенность работников своим трудом;
- уровень травматизма работников;
- удельный вес неквалифицированного труда;
- внутренняя культура в предприятии;

- уровень механизации и автоматизации труда.
- 2. показатели, характеризующие квалификацию работников:
  - общеобразовательный уровень работников;
  - профессиональный уровень работников;
  - уровень квалификации кадров;
  - уровень правовых знаний работников;
  - уровень общей культуры работников.
- 3. показатели, характеризующие организацию и мотивацию труда:
  - трудовая активность работников;
  - материальное и моральное стимулирование работников.
- 4. реализация и развитие индивидуальных способностей работников; текучесть кадров.

Итак, грамотно проведенная аттестация положительно влияет на все стороны деятельности предприятия. Работа, связанная с организацией и проведением аттестации, позволяет более глубоко изучить кадры, улучшить их подбор, расстановку и использование. Аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях.

### **Вывод по 2 главе**

По итогам второй главы можно сделать следующие выводы:

Изучив существующую процедуру аттестации персонала в ЗАО «Трест №88» и проводимую в данной области работу специалистов отдела кадров, мы установили, что в данной организации используются не все элементы эффективной процедуры аттестации персонала как основополагающей составляющей системы управления персоналом. Для усовершенствования существующей процедуры аттестации персонала мы разработали мероприятия для внедрения в организации.

Далее произвели расчет экономической эффективности предложенных мероприятий, показали значимость социальной эффективности внедрения мероприятий в организации. На основе расчета можно сделать вывод, что внедрение данных мероприятий позволит организации качественно проводить оценку персонала, рационально использовать трудовые ресурсы, что обеспечивает рост производительности труда, уменьшение текучести кадров, сокращение расходов на обучение вновь принимаемых работников, и, как следствие, принесет прибыль организации в целом.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Обоснованность проведения аттестации персонала связана с потребностью определения эффективности управления персоналом организации, что является основанием для принятия решений либо о сохранении текущего состояния персонала, либо о его трансформации. В сфере управления персоналом возникает закономерная потребность оценки состояния человеческого ресурса. Очень важным моментом здесь является то, что оценка относится к четко определенному промежутку времени и актуальна только в этот период, когда организация испытывает в этом необходимость. Соответственно, основной целью является не только проведение процедуры аттестации, но и процесс использования результатов.

Аттестация персонала в организации должна проводиться регулярно, для того чтобы сотрудники видели результаты своего труда, правильно и справедливо оцененные руководителями, а руководители по результатам аттестации персонала могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать.

По итогам аттестации на законном основании руководителями принимаются кадровые решения (увольнение, повышение или понижение в должности, перевод на другую работу). Процедура принятия решения о переводе работника, его увольнении или об изменении других существенных условий трудового договора закрепляется в Положении об аттестации персонала организации.

Для того чтобы процедура аттестации была наиболее эффективной, она должна базироваться на принципах объективности, регулярности, своевременности, быстроты, гласности, а также достоверности информационной базы, и, наконец, на принципе демократии.

Целью данной работы была разработка мероприятий по совершенствованию процедуры аттестации персонала для ЗАО «Трест №88».

В процессе решения поставленных задач мы описали деятельность исследуемого предприятия, разрешенные виды работ на предприятии, основных партнеров и заказчиков, изучили систему управления персоналом. В структуру управления персоналом «Треста» входят АУП высшего и среднего звеньев и специалисты Отдела кадров организации. Кадровые вопросы в организации решают специалисты Отдела кадров.

По результатам анализа существующего процесса аттестации персонала в ЗАО «Трест №88» и проводимой в данной области работы специалистов отдела кадров было выявлено, что в данной организации используются не все элементы эффективной процедуры аттестации персонала.

На основании проведенного анализа нами разработаны мероприятия для усовершенствования процедуры аттестации персонала в ЗАО «Трест №88». Дана оценка эффективности внедрения мероприятий с помощью разработанных показателей с позиции процессного подхода.

Положительный эффект от внедрения мероприятий включает:

- снижение текучести кадров;
- повышение эффективности работы коллектива;
- увеличение прибыли организации в целом.

Из всего выше сказанного следует вывод: внедрение предложенных мероприятий приведет к повышению удовлетворенности работников, и как следствие, к снижению текучести кадров, к уменьшению затрат на обучение новых работников, следовательно, даст экономический эффект от внедрения и позволит руководству осуществлять управление персоналом подразделения на более высоком уровне.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### *Источники одного автора*

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст]: Учебное пособие / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 251 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]: Пер. с англ. / М. Армстронг. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
3. Аширов Д.А. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Д.А. Аширов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 319 с.
4. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала [Текст] / Е.А. Борисова. - СПб: Питер, 2010. - 212 с.
5. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей [Текст] / Е.А. Борисова. - СПб.: Питер, 2008. - 365 с.
6. Веснин В.Р. Управление организационными процессами [Текст]: Менеджмент для всех / В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 2014. - 246с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 2008. - 485с.
8. Виханский О.С. Управление персоналом [Текст] / О.С. Виханский. - М.: ИНФРА, 2014. - 344 с.
9. Волкова Л.П. Социологические исследования в управлении персоналом [Текст]: Учебное пособие / Л.П. Волкова. - Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2006. - 298 с.
10. Герчикова В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст] / В.П. Герчикова. - М.: Наука, 2012. - 450с.
11. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании [Текст]: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 344 с.
12. Глухов В.В. Управление персоналом в акционерном обществе [Текст]: Учебное пособие / В.В. Глухов. - СПб.: 2014.- 366 с.

13. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент [Текст]: Учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013. - 258 с.
14. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации//Управление персоналом [Текст] – М., 2007. – Гл.5. С.19-37.
15. Демин Ю.М. Аттестация персонала [Текст] / Ю.М. Демин. – СПб: Питер, 2008. - 340 с.
16. Демченко А.А. Управление персоналом [Текст] / А.А Демченко. – М.: МЭГУ, 2008. - 350 с.
17. Десслер Г. Управление персоналом[Текст] / Г. Деслер. – М.: Дело, 2013. - 384 с.
18. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: Учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. - 416 с.
19. Друкер П. Практика менеджмента [Текст]: Пер. с англ. / П. Друкер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. - 366 с.
20. Дятлов В.А. Управление персоналом [Текст]: Учебник / В.А. Дятлов.– М.: Изд. Центр «Академия», 2011. - 490с.
21. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2014. - 335 с.
22. Журавлев П.В. Технология управления персоналом [Текст]: Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2010. - 352 с.
23. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом [Текст] / Дж. Иванцевич. – М.: Бизнес-школа, 2013. - 288 с.
24. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности [Текст] / Л.В. Карташова. - М.: Информ-Знание, 2006. - 274 с.
25. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.



26. Комаров А.Г. Современный менеджмент: теория и практика [Текст]: Учебное пособие / А.Г. Комаров, Г.Г. Муфтиев. - СПб.: ЗАО ИД «Питер», 2004. - 423 с.
27. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций [Текст] / В.С. Липатов. – М.: Феникс, 2012. - 355 с.
28. Магура М.И. Современные персонал-технологии [Текст] / М.И. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2011. - 382 с.
29. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2011. - 353 с.
30. Мильнер Б. Управление современной командой [Текст]: Учебник / Б.Мильнер, Ф. Линс. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 296 с.
31. Москвина О.В. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом [Текст]: Методические рекомендации для студентов. - Новосибирск, 2011. – 44 с.
32. Оганесян И.А. Управление персоналом организации [Текст]: Учебное пособие / И.А. Оганесян. - М.: Амалфея, 2000. - 450 с.
33. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов. – М.: Академический проект, 2011. - 412 с.
34. Попов С.Г. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / С.Г. Попов. –М.: Ось-89, 2007. - 144 с.
35. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: Учебник В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2004. - 430 с.
36. Пул М., Уорнер М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Пул, М. Уорнер. - СПб.: Питер, 2002.- 364 с.
37. Рой О.М. Современный менеджмент. Основные функции и методы [Текст]: Курс лекций / О.М. Рой. – Омск, 2011. - 345 с.
38. Соловьев Д.П. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Д.П. Соловьев. – Самара: Самар. гос. экон. акад., 2013. - 383 с.

39. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации [Текст] / Н.С. Трофимов. – СПб.: Канди, 2008.- 374 с.

40. Форсиф П. Развитие и обучение персонала [Текст] / П. Форсиф. – СПб.: ИД Нева, 2008.- 364 с.

41. Черёмушкинский П.В. Теория и практика управления [Текст] / П.В. Черёмушкинский. – М.: Дело, 2005. - 378 с.

42. ШашН.Н. Управление персоналом [Текст] / Н.Н. Шаш. –М.: Юрайт, 2012. – 267 с.

43. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: ООО Бизнес-школа, 2014. - 274 с.

44. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатулла. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2007. - 367 с.

*Источники двух авторов*

45. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М.: Центр Кадровых Технологий – XXI век, 2011. - 442 с.

46. Долятовский В.А. Исследование систем управления [Текст]: Учебно-практическое пособие / В.А. Долятовский, В.Н. Долятовская. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 319 с.

47. Самыгин С.И. Менеджмент персонала [Текст] / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 2007. - 420 с.

48. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2012. - 387 с.

49. Шаталова Н.И. Управление персоналом на производстве [Текст]: Учебное пособие для вузов / Н.И. Шаталова, И.М. Бурносов. – М.: 2006. - 406 с.

*Источники трех авторов*

50. Аксенова Е.А. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов: - 2-е изд., перераб. и доп. / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М.: ЮНИТИ, 2010. – 320с.

### *Источники четырех авторов*

51. Брасс А. Управление персоналом: от фактов настоящего к возможностям будущего [Текст]: Учебное пособие / А. Брасс, В. Глушаков, В. Кривцов, Р. Седегов. - Минск: Технопринт, 2012. - 368 с.

### *Статьи из журналов и газет*

52. Гаврилова О.Г. Обзор систем, методов и методик оценки персонала [Текст] / О.Г. Гаврилова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2009. № 6. С. 80-89.

53. Гаврилова О.Г. Оценка персонала и её отличие от аттестации [Текст] / О.Г. Гаврилова // «Финансовая газета» Экспо. 2009. № 2. С. 32-45.

54. Жалило Б. // Управление персоналом. 2014. №7. С. 5-7.

55. Иванов. Ю.В. Аттестация персонала // Управление персоналом. 2011. № 6. С. 60-73.

56. Холлинг Х. Оценка профессиональной деятельности [Текст] / Х. Холлинг // Иностранная психология. 2008. №5. С.32-39.

57. Чекалев М. Еще раз к вопросу о технологии проведения аттестации [Текст] / М. Чекалев // Управление персоналом. 2014. № 5. С. 30-32.

### *Электронные ресурсы*

#### *Ресурсы удаленного доступа*

58. Гражданский кодекс РФ от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ [Электронный ресурс]: принят Государственной Думой 21 октября 1994 года (с изм. и доп.). Доступ из справ.-правовой системы «ГАРАНТ».

59. ЗАО «Трест №88»: [Электронный ресурс] -Режим доступа: <http://www.trest88.ru/about/index.php> (дата обращения: 06.05.2016г.).

60. Аттестация // [Электронный ресурс]: Энциклопедия Википедия. Режим доступа: <https://ru.m.wikipedia.org> (дата обращения: 12.07.2016г.).

61. Малиновский П. Корпоративный менеджмент. Дата публикации 24.01.2002. // Методы оценки персонала. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/malinovsky.shtml> (дата обращения: 17.07.2016г.).

62. Сорока В.А. Оценка персонала // Кадровый менеджмент [Электронный ресурс] - Режим доступа: [www.hrm.by](http://www.hrm.by) (дата обращения: 17.07.2016г.).

63. Аттестация персонала // WWW.GRANDARS.RU [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/attestaciya-personala.html> (дата обращения: 12.07.2016г.).

64. Что такое аттестация персонала? // Информационные технологии Tatsel.ru [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.tatsel.ru/delo/attestation/cto-takoe-attestaciya> (дата обращения: 07.07.2016г.).

65. Митин О.А. Аттестация персонала современной организации // Научно-практический экономико-правовой журнал «Бизнес, менеджмент и право». [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://bmpravo.ru/show\\_stat.php?stat=225](http://bmpravo.ru/show_stat.php?stat=225) (дата обращения: 02.07.2016г.).

66. Инновационная образовательная сеть «Эврика» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.eurekanet.ru/ewww/info/13131.html> (дата обращения: 02.07.2016г.).

67. Варенова А.В. <http://123-job.ru> Портал о работе в России // [Электронный ресурс] / Руководитель автономного учреждения, № 1, 2010. – Режим доступа: [http://123-job.ru/content/articles\\_996/](http://123-job.ru/content/articles_996/) (дата обращения: 08.07.2016г.).

68. Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи [Электронный ресурс]: Постановление Госкомтруда СССР и Госкомнауки и техники СССР от 5 октября 1973г. № 267/470 (с изм. и доп. в 1986г.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

69. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ [Электронный ресурс]: принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года (с изм. и доп.). Доступ из справ.-правовой системы «ГАРАНТ».

70. Управление персоналом // [Электронный ресурс] / Социальная эффективность совершенствования управления персоналом. Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=437> (дата обращения: 28.08.2016г.).

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Персонал	- это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
2. Коллектив	– это группа людей, связанных устойчивой, совместной и общественно полезной деятельностью, которая предполагает наличие единых целей, организации и управления.	Добровинский А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: Учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: Изд-во ТПТУ, 2011. - 416 с.
3. Трудовой потенциал работника	- это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
4. Структура персонала организации	- это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
5. Аттестация	– это проверка профессионального уровня сотрудников. Она необходима для оценки их деловых качеств и определения соответствия профессионального уровня занимаемым должностям и выполняемой работе.	Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. [Текст] - СПб: Питер, 2010. – 212 с.
6. Аттестация персонала	- процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
7. Управление персоналом организации	- целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.

8. Стратегия управления персоналом	– это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.	Добровинский А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: Учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: Изд-во ТПТУ, 2011. - 416 с.
9. Система управления персоналом	- система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает систему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
10. Социально-трудовые отношения	- это объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
11. Межличностные отношения	– субъективно переживаемые связи между членами группы, проявляющиеся во взаимовлиянии.	Добровинский А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: Учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: Изд-во ТПТУ, 2011. - 416 с.
12. Межгрупповые отношения	– установление контактов, взаимодействия между собственной и другой группой.	Добровинский А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: Учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: Изд-во ТПТУ, 2011. - 416 с.
13. Кадровый резерв	– это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.	Добровинский А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: Учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: Изд-во ТПТУ, 2011. - 416 с.
14. Резерв развития	– группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий).	Добровинский А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: Учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: Изд-во ТПТУ, 2011. - 416 с.

15. Резерв функционирования	– группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации.	Добровинский А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: Учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: Изд-во ТПТУ, 2011. - 416 с.
16. Факторы оценки	- набор характеристик оцениваемого, позволяющий получить адекватное представление о нем.	Егоршин А.П. Управление персоналом. [Текст] - Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 335 с.
17. Субъект оценки	– лицо, группа лиц, орган, которым предопределено право проводить оценку работников.	Егоршин А.П. Управление персоналом. [Текст] - Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 335 с.
18. Компетентность	- знания (результат образования), навыки (результат опыта работы и обучения), умение применять знания при решении профессиональных задач.	Что такое аттестация персонала? // Информационные технологии Tatsel.ru [Электронный ресурс] - Режим доступа: <a href="http://www.tatsel.ru/delo/attestation/chto-takoe-attestaciya">http://www.tatsel.ru/delo/attestation/chto-takoe-attestaciya</a>
19. Профессиональная компетентность	- критерии, соответствующие определенному рабочему месту, виду деятельности. Результаты работы, достигнутые сотрудником при исполнении своих должностных обязанностей. Количественные и качественные показатели эффективности выполнения всех компонентов деятельности (функций).	Что такое аттестация персонала? // Информационные технологии Tatsel.ru [Электронный ресурс] - Режим доступа: <a href="http://www.tatsel.ru/delo/attestation/chto-takoe-attestaciya">http://www.tatsel.ru/delo/attestation/chto-takoe-attestaciya</a>
20. Корпоративная компетентность	- критерии, соответствующие пониманию сотрудником целей и задач компании, а также его человеческим качествам.	Что такое аттестация персонала? // Информационные технологии Tatsel.ru [Электронный ресурс] - Режим доступа: <a href="http://www.tatsel.ru/delo/attestation/chto-takoe-attestaciya">http://www.tatsel.ru/delo/attestation/chto-takoe-attestaciya</a>
21. Профессиональная пригодность	- совокупность психических и психофизиологических особенностей, которыми человек обладает для осуществления эффективной деятельности.	Добровинский А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: Учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: Изд-во ТПТУ, 2011. - 416 с.
22. Социализация (от лат. socialis – общественный)	– усвоение и воспроизводство человеком социального опыта, связей и отношений, необходимых для жизнедеятельности в обществе.	Добровинский А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: Учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: Изд-во ТПТУ, 2011. - 416 с.



23. Социальные ценности	– объекты, выступающие в качестве целей жизни и основных средств их достижения.	Добровинский А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: Учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: Изд-во ТПТУ, 2011. - 416 с.
24. Социально-экономическая функция	- воздействие субъектов труда на объекты и элементы природной среды с целью их преобразования в предметы удовлетворения потребностей членов общества – в материальные блага и услуги. Реализация данной функции позволяет воспроизводить стандартные материальные или символические (идеальные) условия общественной жизни.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.